

LIDERAZGO

¿Cuál es su historia de origen de liderazgo?

por [Alyson Meister](#) , [Wei Zheng](#) y [Brianna Barker Caza](#)

10/08/2020



Phil Ashley/Getty Images

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

[Read in English](#)

Las historias de origen vienen en muchas formas: historias de cómo entramos en una profesión, crónicas personales que explican cómo y cuándo formamos parte de una organización, relatos de cómo conocimos a nuestro otro significativo, o incluso cómo emergimos como una nueva persona después de una crisis. A pesar de esta inclinación natural, rara vez examinamos lo que incluimos (y no incluimos) en esos relatos y cómo esas elecciones configuran nuestra realidad actual. Para entender mejor cómo los líderes se ven a sí mismos, realizamos entrevistas en profundidad con 92 hombres y mujeres para descubrir cómo cuentan la historia de sus orígenes de liderazgo, y luego examinamos cómo su narración se alineó con sus realidades actuales.

Nuestras conclusiones proporcionan información sobre cómo los líderes cuentan sus historias, por qué importan y, más específicamente, cómo esas historias difieren según el género. A continuación se presentan nuestros hallazgos clave, junto con preguntas que puede considerar cuando se trata de sus propios orígenes de liderazgo, cómo puede aprovechar sus orígenes para convertirse en un líder más adaptable, y qué puede hacer para cultivar diferentes «tipos» de líderes dentro de su organización.

Todos elegimos una lente

¿Cómo responderías si alguien te preguntara cuando te sentías como un líder? ¿Empezarías en la infancia, o cuando tomaste por primera vez esa gran posición en tu organización? ¿Fue cuando otros te dijeron que eras un líder o te pidieron dirección? Encontramos que las 92 historias de origen que estudiamos convergían en torno a uno de los cuatro temas dominantes, que etiquetamos: ser, involucrar, interpretar y aceptar. Estos temas actuaron como lentes, determinando cómo se ven hoy los líderes entrevistados. Al leer a través de ellos, considere cuál suena más familiar para usted, y piense en cómo esta narrativa podría dar forma a su liderazgo hoy en día.

Ser

Los líderes que adoptaron esta lente sugirieron que «siempre se han considerado a sí mismos como líderes». Por ejemplo, Juan nos dijo: «He sido líder desde que era niño. Siempre he disfrutado liderando equipos, liderando gente». Destacaron un llamado natural al liderazgo que comenzó en la infancia o en los primeros años escolares, tal vez organizando a los niños en el vecindario, participando en actividades empresariales o convirtiéndose en capitanes de equipos deportivos. Al describir su *actual*, las personas que utilizan este objetivo a menudo notaron sus cualidades personales, como la confianza y el optimismo, y sus estilos de liderazgo naturales e inspiradores.

Envolucrándose

Los líderes que utilizaron este objetivo destacaron la facilitación exitosa de otros y actividades. Creyeron que su liderazgo se originó cuando se vieron obligados a atender una necesidad urgente. Por ejemplo, Jennifer vinculó sus orígenes a actividades: «No es como si saliera del paracaídas tratando de ser el líder natural», nos dijo. «Pero me gusta la idea de crear una visión, mirar lo que hay que hacer, hacer algo mejor de lo que es ahora». Los líderes que utilizaron este objetivo se encargaron de cambiar las prácticas insatisfactorias: iniciar una nueva organización, ayudar a grupos dispares a llegar a una visión compartida, ofrecerse voluntariamente para enfrentar un desafío o una situación de crisis, establecer enlaces entre dos grupos en conflicto. En la actualidad, estos líderes gravitan hacia un estilo de liderazgo más facilitador, centrándose en involucrar a los demás y propiciar la acción colectiva.

Actuando

¿Sientes un sentido del deber con la organización? ¿O tal vez a menudo te sientes protector de tu equipo, al que a veces podrías referirte como «mi gente»? Los líderes que adoptaron este objetivo a menudo relataron que su liderazgo estaba emergiendo del logro de una posición determinada. Por ejemplo, Randy dijo: «Nunca pensé realmente en [ser un líder] hasta que trabajé para la agencia

en Chicago. En realidad estaba dirigiendo... [una organización con] 50 personas a tiempo completo, en 50 oficinas, [que] todos me necesitaban. Y fue entonces cuando hizo clic en eso, 'Wow, tengo una gran posición y soy responsable de muchas personas'». La gente hablaba de tener un sentido de autonomía y control sobre un área de trabajo, así como un fuerte sentido del deber y la responsabilidad por sus equipos. Este grupo tendía a describirse como con estilos de liderazgo paternalistas, marcados por una demostración de control, apoyo y orientación de su equipo.

Aceptando

Los que usaron esta lente no se consideraban líderes hasta que se dieron cuenta de que otros eran *siguiente* ellos. Recordaron repentinamente darse cuenta de que la gente venía a ellos en busca de respuestas, orientación y apoyo. Tyler relató: «No fue que yo dijera que quería ser un líder. Pero creo que fueron compañeros de clase en ese momento los que vieron [mis] cualidades de liderazgo, lo que significaba tratar a los demás por igual [y] con respeto y poder tomar una buena decisión justa y fuerte. Así que yo diría que, cuando miro hacia atrás, fui reconocido por otros como líder antes de siquiera saber qué era el liderazgo». Como sugiere la cita de Tyler, este grupo tendía a apoyar o servir las necesidades de otros por encima de sí mismos, a menudo con un comportamiento discreto.

¿Cómo te convertiste en el líder que eres hoy? ¿A cuál de las lentes anteriores te gravitas más naturalmente? Reflexione sobre cómo las historias que cuenta pueden vincularse con la forma en que dirige a otros, y *quién* que usted reconoce como líder o mostrando potencial de liderazgo. Esto no es sólo una actividad para clasificar su pasado. El objetivo a través del cual usted ve sus primeras experiencias de liderazgo influye en su comportamiento, tanto de manera positiva como negativa.

Su Lente de Liderazgo permite y restringe su Liderazgo

En nuestro estudio descubrimos que existe un vínculo fuerte y recíproco entre las historias que la gente cuenta sobre «convertirse» en líderes y su liderazgo actual. Esto significa que el uso rígidamente de una sola lente podría limitar su capacidad de experimentar con diferentes estilos a lo largo del tiempo. Por ejemplo, si solo te ves a ti mismo como líder cuando y si otros te están siguiendo (*aceptando*), tu identidad puede estar muy ligada a las percepciones de los demás, lo que podría detenerte de reclamar un nuevo rol de líder a menos que otros te «lo pidan». Aferrarse a un objetivo también puede restringir a quién usted ve como líderes, limitando a quién busca como modelos a seguir y a quién toca para asumir roles de liderazgo. Por ejemplo, si «siempre has sido un líder» (*ser*), puede ser difícil dejar que otra persona, especialmente alguien con un estilo diferente, asuma un papel de liderazgo en un equipo de sus compañeros.

¿Qué significa esto para ti?

Experimenta con diferentes historias de origen que se basan en diferentes experiencias pasadas y recuerdos de tu liderazgo. Considere cuando se vio a sí mismo intensificando durante la adversidad para ayudar a otros a tomar medidas, o considere cuando otros le buscaron apoyo, consejo o orientación. ¿Y si lo fueras? *nacido* ¿Un líder? ¿Qué significaría esto para su liderazgo? Practica construyendo y contando diferentes tipos de historias de liderazgo, que pueden fortalecer tu identidad y aumentar tu adaptabilidad.

Esto es importante para las personas que administras o mentoras también. Pídales que cuenten la historia de cómo se «convirtieron» en un líder, y comparta la suya. Esto ampliará su comprensión compartida de lo que es el liderazgo y puede desencadenar oportunidades para que experimenten con diferentes comportamientos.

Diferencias de género

Si bien no encontramos ninguna diferencia entre industrias, edades, nivel de antigüedad o funciones cuando se trataba de qué objetivo utilizaban nuestros encuestados, descubrimos que el género desempeñaba un papel. Un número similar de hombres y mujeres se basó en el *ser* lente (yo estaba *siempre* un líder) y el *aceptando* tema (Soy un líder si y cuando *otros* verme como uno). Sin embargo, más mujeres se sintieron como líderes cuando estaban activamente «haciendo» lo que consideran actividades de liderazgo (el *enganchar* lente). Más hombres, por otro lado, confiaron en el *actuando*, lo que significa que creían que se convirtieron en líderes cuando alcanzaron un rol particular, y se sintieron como líderes cuando cuidaban de sus equipos y cumplían los deberes y responsabilidades asignados a ese rol.

Gravitación femenina hacia el *enganchar* puede ayudar a explicar por qué las investigaciones muestran que se puede pedir a las mujeres que, y tienden a asumir, sean más no críticas tareas en el trabajo, o dar un paso adelante para tomar medidas en veces de crisis. El *enganchar* les permite tomar un papel activo para mejorar la situación, en ausencia de puestos que pueden ser más difíciles para las mujeres de alcanzar que para hombres. Al mismo tiempo, esta lente en particular también puede imponer una carga adicional a las mujeres para seguir asumiendo tareas, para sostener este sentido de ser una líder por «hacer». Esas diferencias de género son sutiles, pero pueden tener implicaciones significativas en la forma en que tanto las mujeres como los hombres conceptualizan y asumen el liderazgo. Ser conscientes de estas tendencias de género puede ayudarnos a «probar» nuevas lentes, y a descubrir posibles puntos ciegos que podrían limitar el avance.

¿Qué significa esto para ti?

Tenga en cuenta que los hombres y las mujeres pueden gravitar hacia diferentes lentes cuando se trata de reflexionar sobre su liderazgo. Para ayudarles a desarrollar su identidad, permítales experimentar con múltiples narrativas y

seleccionar una que se sienta cómoda. Es un paso importante. También puede ayudarles a notar las posibles limitaciones de una narrativa y enriquecer sus historias con múltiples narrativas.

La forma en que recuerdas y explicas tu camino hacia el liderazgo importa. Puede dar forma a tu estilo como líder y, sin saberlo, te vinculará a ciertas creencias sobre lo que hace un líder. Conociendo tu historia y experimentando con diferentes formas de contarla, puedes ser más adaptable y, en última instancia, un mejor líder.

Alyson Meister is professor of leadership and organizational behavior at IMD Business School in Lausanne, Switzerland. Specializing in the development of globally-oriented, adaptive and inclusive organizations, she works with executives, teams, and organizations spanning a vast range of industry sectors, from professional services through to industrial goods and technology. Her research focuses on identity and diversity, leadership, and team dynamics in organizations.

Wei Zheng is an associate professor of management and Richard R. Roscitt Endowed Chair in Leadership at Stevens Institute of Technology. Her research addresses practical questions at the intersection of leadership and diversity, such as how individuals grow into leaders, how leaders influence learning and innovation, how women leaders navigate gendered organizations, and what practices and mechanisms enhance diversity. She has studied leadership in corporate, entrepreneurial, national laboratory, and faith-based organizations.



Brianna Barker Caza is an Associate Professor of Management in the Bryan School of Business and Economics at the University of North Carolina at Greensboro. She received her PhD in Organizational Psychology from the University of Michigan. Her research examines identity processes, interpersonal relationships, power dynamics, and resilience at work. Brianna was recently recognized as one of the 2019 Radar thinkers by Thinkers50.

Por favor, responda unas pocas preguntas para ayudarnos a mejorar nuestras traducciones.

¿Desea aprender más acerca de estas traducciones? Diríjase a las preguntas frecuentes.

Como agradecimiento por su tiempo, al finalizar la encuesta podrá elegir una publicación gratuita de HBR (PDF) de una lista de artículos predilectos.

¿Cómo calificaría esta traducción?

Pobre

Adecuada

Excelente



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en los siguientes idiomas?

Nulo

2

3

4

Idioma nativo o
bilingüe



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en inglés?

This article is about LEADERSHIP

✓ Following

Comments



Leave a Comment

3 COMMENTS

David Wold 7 days ago

Yet another attempt to somehow codify or classify leadership. While it's certainly understandable, it remains futile.

 Reply

0  0 

▼ [Join The Conversation](#)

POSTING GUIDELINES

We hope the conversations that take place on HBR.org will be energetic, constructive, and thought-provoking. To comment, readers must sign in or register. And to ensure the quality of the discussion, our moderating team will review all comments and may edit them for clarity, length, and relevance. Comments that are overly promotional, mean-spirited, or off-topic may be deleted per the moderators' judgment. All postings become the property of Harvard Business Publishing.